

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE HİZMETİN NİTELİĞİNİ ARTTIRMAK İÇİN PERSONELİN ÖDÜLLENDİRİLMESİ

Mehmet SİLAH

Cumhuriyet Üniversitesi. İİBF. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Özet

Bir alan araştırması olan bu çalışma ile eğitim örgütlerinin temel ögesi olan öğretmenlerin, başarılı çalışmalarının, yöneticileri tarafından nasıl değerlendirilip, ödüllendirildiğinin ve hizmetlerinin karşılığı ödül beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Güneydoğuda (Diyarbakır) özel okul öğretmenlerine “Ödüllendirilme Anket Formu” uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Milli Eğitim sistemine bağlı öğretmenlerin ödüllendirilme konusunda önemli beklentileri ve sorunları bulunmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin “tüketilebilir”, “görsel-duygusal”, “hediyeler”, “sosyal”, “ikinci aşama işler” konularında ödüllendirilmeye ilişkin beklentileri yüksek ve ortalama 2.5 (araştırma formu kriterine göre) değerindedir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Örgütü, Hizmetin Niteliği, Ödüllendirilmek.

Abstract

Being Rewarded for Quality of Servis in Education Organizations

It is aimed in this case study that how the succesful works of the teachers who are the basic factor of the educational organizations are evoloted and reworted, and what the reward expectations of teachers are for their sevicees. By this aim the questionnaire form about reward system have been sent to the teachers of the private schools in Diyarbakır.

According to the results of the study there are many problems of the teachers who work in the National Educational System about rewards and expectations. Generally the rate of the reward expectations of the teachers about the subject of “reward”, “social”, “second level actions”, “emotional”, “observtional” “consumable” is hing and the avarage is 2.5 (according to the criteria of of the case study).

Keywords: Education Organization, Quality Of Service, To Be Reward.

1.Giriş

Eğitim örgütlerinde öğretmenlik mesleği kutsal ve saygın bir meslek dalı olarak kabul edilip, çok büyük özverili çalışmaları gerektirmektedir. Bu mesleğin sürdürülmesinde ekonomik özendiriciler önemli olmakla beraber tek yeterli temel koşul değildir. Bu alanda daha çok psikolojik kaynaklı onursal özendiricilerin etkili olduğu söylenebilir.

Çağdaş eğitim çalışmaları için, öğretmenlerin başarısı ve hizmetin niteliğinin geliştirilmesinde maddi ve manevi ödüllerin itici bir güç rolü oynadığı bir

gerçektir. Bugün, mesleğin geliştirilmesi, toplumdaki yeri ve saygınlığının belirlenmesi yönünde, ödüllendirilmenin hizmetin niteliğine yansıyan sonuçları konularında yapılacak ayrıntılı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı da eğitim yöneticileri hizmetteki başarıyı ne tür özendiricilerle ve nasıl değerlendirmektedir, öğretmenlerin ödüllendirilme konusundaki beklentileri nelerdir, bunları öğrenmektir. Bu amaca uygun olarak araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, bilimsel amaçlarla topluca değerlendirilerek konunun önemi vurgulanmakta ve öneriler getirilmektedir.

2.Soruna İlişkin Açıklamalar

Şimdiye kadar bazı araştırma ya da tartışma konusu olarak eğitim örgütleri alanında önemli bir hizmet ögesi olan öğretmenlerin başarısı ya da verimliliğini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Bu etmenlerin bir bölümü başarı hızı için itici güç olan olumlu pekiştiriciler niteliğindedir. Bir bölümü de başarıyı engelleyerek geciktirici nitelikte olan olumsuz pekiştiricilerdir.

Öğretmenin başarısı, önceden belirlenen plan hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştiremeyişi ile değerlendirilir. Eğitim örgütleri hizmet alanının formal boyutunda başarı için tayin edilen standartlara ulaşıp ve o düzeyi aşan öğretmen akademik olarak başarılı kabul edilebilir. Ancak, öğretmenin insan ilişkileri yönünden de belirlenen standartlara ulaşarak etkileştiği bireyleri yönlendirici olması gerekir.

Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin bütün olarak işbirliğini sağlamak zorundadır. Sistemde önemli bir öge olan öğretmenin, sistemle bütünleşmesinde bazı engellerle ya da yetersizliklerle karşılaşmaktadır. Sistem, formal düzeyde işletilmeye çalışılırken insan ilişkilerinin önemi ve değerini canlı tutarak informal düzeyde de işletilmelidir. Neyazık ki, bizim eğitim sistemimiz, bu ortamda insan ilişkilerinin önemini pek benimsemediğinden önemli sorunlarla karşılaşmakta, işleyişte sık sık tikanıklıklar olmaktadır. Kurallar ve ilkeler yöneticilerce tek taraflı konulmakta, kararlar alınmakta, uygulamaya emir ve baskıcı yöntemlerle aktarılmaktadır. Böyle bir yaklaşımda, verim ve hizmete içtenlikle katılımı engellemekte, yaratıcılıktan uzak, rutin uğraşlar verilerek, vasat hizmet ve verim düzeylerine ulaşılmaktadır.

Esasında, eğitim yöneticileri ve örgüt ortamı, hizmette önemli bir öge olan öğretmenleri etkileyerek, hizmete katılımı sağlayıp, verimliliği arttırmalıdır. Eğitim örgütleri bu hedefe ulaşmak için öğretmenin ekonomik, fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır.

İnsanların davranışlarını, öğrenmelerini ve başarılarını yönlendirmede ödüllendirme önemli bir pekiştirme aracı olarak görülmektedir. Bu konuda yapılan deneysel çalışmalar sonucu, varılan kuramsal açıklamalara göre (Baysal, 1987; 104); ödül görevi yapan sonuçlara, davranışın tekrarlanma olasılığını arttırdığı için, olumlu pekiştiriciler, ceza görevi yapan sonuçlara ise, davranışın tekrarlanması

olasılığını azalttığı için olumsuz pekiştiriciler denilmektedir. Olumsuz pekiştiriciler istenmeyen davranıştan kaçınma davranışını pekiştirir, dolayısıyla olumlu bir sonuca götürecektir başka bir davranış seçilmesine yol açar.

Öğretmenlerin emeğinin karşılığı maddi ve manevi özendiricilerle desteklenmelidir. Takdir edilen, sevilen ve sayılan öğretmen gerçekleştirdiği hizmetin karşılığı, bu düzeye ulaştığının bilincinde, mutlu ve verimli olur. O, başarılı olduğu duygusallığı ile moralini yüksek düzeylere çıkararak mesleğine bağlanır. Böylece başarı bilinci sonucu, onun hizmetinin niteliği için olumlu bir pekiştirici rolünü üstlenmiş olur.

Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüllerin niteliği içsel ve dışsal ödül niteliğindedir. İçsel ödülü birey, hernekadar işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de birey dışındaki yönetim, onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel önlemler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Ancak önemli olan bireyi bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlar da bulunmasıdır. Dışsal ödüller de bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Pirim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (Eren, 1984; 445).

Pekiştirme genelde çevreye ait, insan dışında oluşan olaylarla olur. Belli bir tepkiyi izlediklerinde etkili olurlar. Bir bireyin ödüllendirici ya da arzulanan bulduğu her şey pekiştirici olabilir, dolayısıyla bir insandan diğerine değişebilir (Baysal ve Tekarslan, 1987; 48).

Ülkemizde eğitim örgütleri bir motivasyon aracı olarak pekiştiricilerden yararlanma konusunda önemli boşluklar bırakmışlardır. Yöneticiler, personelin hizmetlerinin niteliğini artırma yönünde, ödülün yukarıda sözü edilen pekiştirici gücünden yararlanmalıdırlar. Gözlem ve değerlendirmelerimize göre bu konuda, kamu ve özel sektör eğitim örgütleri arasında da bir ayrıcalık bulunmaktadır. Özel eğitim kurumları başarıları oranında personelinin maaş ve ücretlerine ek zam ve ikramiyeler vererek ödüllendirme yoluna sıklıkla başvurmuşlardır.

Bu araştırma ile eğitim örgütlerinde, emek ya da hizmetlerinin ödüllendirilmesi konusunda öğretmenlerin yöneticilerinden beklentileri nelerdir? Eğitim yöneticileri hizmetteki başarıyı (verimliliği) ne tür yöntemlerle ölçüp değerlendirerek ödüllendirmektedir? Toplanan veriler ışığında bu sorulara açıklık getirilerek konunun önemi vurgulanıp, sorunun çözümü için öneriler getirilmektedir.

3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırma ile eğitim örgütlerinde önemli bir öge olan öğretmenlerin başarılı çalışmalarının yöneticilerce nasıl değerlendirilip ödüllendirildiği ve öğretmenlerin hizmetlerinin karşılığı olarak ödüllendirilmeye olan ihtiyaçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın, uygulamadaki mevcut hizmetin ödüllendirilmesi şekli ve personelin hizmetlerinin ödüllendirilmesi beklentileri temel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara karşılık aranmıştır.

- 1- Örgütlerde hizmetin niteliğini arttırmak için ödülün önemi nedir?
- 2- Emek ya da hizmetin niteliğinin artırılması için öğretmenlerin yöneticilerden ödüllendirilme konusundaki beklentileri nelerdir?
- 3- Ödüllendirilmeden yararlanacak personelin seçimi ve değerlendirmesi nasıl yapılmalıdır?

Bu konunun önemi, eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini yükselterek verimliliğin artırılması güdüsünden ileri gelmektedir. Çünkü bu alanda yapılan birçok araştırma ve gözlem sonuçlarına göre, bugün Türk Milli Eğitim Sistemi'nin en önemli sorunlarından birisi hizmette nitelik düşüklüğü ve bu sorunun ivedi olarak çözümlenmesi ihtiyacıdır.

Eğitim alanına yapılan tüm yatırımlar israf edilmeden, üretime dönüştürülmek isteniyorsa, bu alanda uzun dönemde alınacak ürünler sabırla gözlenmeli, sonuçlar objektif olarak değerlendirilerek atılım hizmetleri ödüllendirilerek hızlandırılmalıdır.

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma ile araştırmanın amaç bölümünde belirtilen hedeflere uygun olarak aşağıdaki hipotezlere cevaplar aranmaktadır.

- 1- Eğitim örgütlerinde başarı ve hizmetin niteliğini yükseltici ödüllendirme gibi pekiştiricilerden gerçekçi bir biçimde yararlanılarak öğretmenlerin bu konudaki beklentilerinin karşılanmadığı varsayılmaktadır.
- 2- Eğitim örgütlerinde halen uygulanmakta olan ödüllendirme biçiminde, hizmetteki başarı ve özveriye tanınan ödüllendirmede objektif değerlendirme ölçütlerine başvurulmadığı kabul edilmektedir.

4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın ana kütesini Diyarbakır il merkezindeki kamu ve özel sektör okullarında çalışan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnek

kütlesini ise, Diyarbakır il merkezindeki özel okullarda çalışan ve tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 50 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırma modeli, literatür taraması, anket uygulaması ve istatistiksel analizi kapsayan betimsel ve deneysel niteliktedir.

Araştırmayla ilgili kavramsal açıklamalar, öncelikle literatür taraması yapılarak sağlanmıştır. Daha sonra ortaya konan kavramsal çerçeve, öğretmenlere uygulanan, başarının ödüllendirilmesi konusunda yöneticilerden beklentilerine ilişkin anketten elde edilen sayısal verilerle desteklenerek, konuya ilişkin yorumlamalar yapıp, öneriler getirilmiştir.

5. Bulgular ve Yorumlama

Burada öncelikle, araştırma bulgularını destekleyen, ona temel oluşturabilecek, literatür bilgileri hatırlatılarak, toplanan veriler yorumlanmaktadır.

Araştırmada, veri toplama işleminden sonra, elde edilen kavramsal ve sayısal bilgiler araştırmanın amaç bölümünde yer alan sorular ışığında gruplandırılarak, amaca uygun istatistiksel yöntemlerden de yararlanılarak, ham sayısal veriler yoruma hazır hale getirilmiştir. Böylece, işlenmiş veriler araştırma amaçları ve varsayımları doğrultusunda yorumlanıp, genellemeler yapılarak, önerilerde bulunulmuştur.

5.1 Hizmetin Niteliğini Arttırmada Ödülün Önemi

Bilinçli olarak, pekiştiriciler kullanılmak suretiyle insan davranışları yönlendirilebilmektedir. Bu konuyu işleyen davranışçılar (Skinner ve diğerleri) öğrenme alanında ödül ve ceza gibi olumlu ve olumsuz pekiştiricilerden yararlanarak önemli ilkeler ortaya koymuşlardır.

İnsan ve hayvanlar üzerinde yapılan deneylerden elde edilen bulgulara göre, çevresel faktörlerin davranış üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu bir gerçektir. Bu etkinin varlığı ancak kişinin davranış-sonuç ilişkisini kurarak kavrayabildiği sürece anlaşılacaktır. Bu ilişkiler kurulamadığında “hangi davranışın hangi sonuca götüreceği anlaşılmamış ya da sayısız deneyimler olumsuz sonuçlanmışsa (öğrenilmiş çaresizlik durumu gibi) çevresel etkenlerin davranış üzerinde etkisi olduğu söylenemez (Baysal, 1987; 112)”.

Edimsel koşullanma bilimsel ilkesi esas alınarak, örgütlerde davranış değiştirme teknikleri geliştirilmiştir. Bireyin örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerinde, örgütsel amaca uygun olarak bir davranışta bulunup, olumsuz sonuç alındığında, başlattığı davranışı tekrarlamadığı araştırma bulgularıyla ortaya konulmuştur. Örneğin, “Hamner’in Örgütsel Davranış Değiştirme Programı uygulamalarında işletmelerde genelde başarı elde edilmiştir (Baysal, 1987; 110)”.

Günümüzde modern örgütlerde, davranış değiştirme programı uygulamalarının hedefleri; kaliteyi yükseltmek, verimliliği arttırmak, işgücü devri

ve güvenliğini sağlamak, işe devamsızlığı azaltmak, yönetici-çalışan ilişkilerinde özeleştiriyi gerçekleştirmek, örgüt-çevre ilişkilerini geliştirmek, ödül dağıtım ve övgü-taltif davranışlarını performans düzeylerine uygun hale getirmek gibi esaslara yönelik olmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için de daha çok sosyal ve kişisel nitelikli davranış pekiştiricilerden yararlanılmaktadır. Bu pekiştiriciler genellikle çalışanların maaş ve ücret yönünden tatmin edilmesi, her türlü sosyal, psikolojik ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması, hizmetlerinde övgü ile karşılanması ve onurlandırılmaları, madden-manen ödüllendirilmeleri, çalışma ortamında iyi bir konuma (statüye) getirilmeleri, tanıtılmaları ve yapıcı eleştirilerle yönlendirilmeleri olmaktadır.

Hizmetin verimliliğine yönelik örgütsel davranışın değiştirilmesinde bazı aşamaların izlenmesi gerekmektedir. Örneğin, “Luthans ve arkadaşları örgütsel davranışı değiştirmeyi, edimsel koşullanma ilkelerinden yararlanarak kritik davranışların belirlenmesi, kritik davranışların tekrarlanma oranı, işlevsel analiz, müdahale stratejisi, program sonuçlarının sistematik analizi aşamalarında incelemişlerdir (Baysal, 1987; 106 – 108).”

Örgütsel davranış değiştirme programına, programı uygulayan yöneticilerin ve üzerinde program uygulanan çalışanların tepkisi programın başarısı açısından önemlidir. İlk aşamada bu tepki gözlenmelidir. Eğer tepki olumsuzsa programın başarılı olması beklenemez. İkinci aşamada, öğrenmenin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Üçüncü aşamada, davranışla gerçek bir değişim kaydedilip kaydedilmediğine bakılmalıdır. Dördüncü aşama da da, performanstaki değişim gözlenmelidir. Programın değerlendirilmesinde en önemli aşama bu performansın belirlenmesidir. Çünkü performansta değişim programın nihai amacıdır. Bu da sorun oluşturan performans konusu hangisi ise (ürün miktarı, kalitesi, devamsızlık vs.) sayısal ölçmeler yapılarak belirlenmelidir.

Bu belirlemelerle, bireyin davranışının yol açtığı sonuç birey için hoş giden bir sonuç olmalıdır. Birey belli bir davranış ile hoşuna giden bir ödül elde ederse, o davranışı içtenlikle tekrarlar ya da daha başarılı olmak için özverili gayret gösterir. Yaptığı işin nicelik ve nitelik yönünden arttırarak performansını geliştirir.

Ödüllendirilmesinin bireyin davranışları üzerinde güdüleyici ve özendirici etkisi olduğu bir gerçektir. Bu durumda onun işini benimsemesi, sevmesi mümkün olmakta, kendini işine vererek başarısı artmaktadır.

Bu gün çalışanların hizmetinin niteliği için belli başlı özendirme araçları (Newman, 1985; 447 – 457); daha yüksek gelir ve ücret artışı, sosyal statü ve saygı, güvenlik, ilginç iş, işte ilerleme fırsatı, yapılamaya değer bir işe sahip olma, işte kişisel güç ve etki sahibi olma, kişiliğe saygılı olma, hakça dikkatli ve sürekli gözetim olarak kabul edilmektedir.

5.2 Öğretmenlerin Ödüllendirilme Konusunda Beklentileri

Diyarbakır il merkezi özel eğitim kurumlarında (İlköğretim, Ortaöğretim) çalışan 50 öğretmenin ödüllendirilme konusundaki beklenti ve düşünceleri geliştirilen 20 soruluk bir anketle saptanmıştır. Bu sorular her biri 4 soruyu kapsayan tüketilebilir ödüller, görsel ödüller, görsel ve duygusal, hediyeler, sosyal ödüller ve ikinci aşama işler alanlarında hazırlanmıştır.

Ayrıca, denekler önemli gördükleri 5 ödüllendirme şeklini önem sırasına göre bildirmişler ve bunların dışında da tercih ettikleri ödül biçimi varsa bu konudaki düşüncelerini açıklamışlardır.

Ölçekte, her derneğin tüketilebilir, görsel-duygusal, hediyeler, sosyal, ikinci aşama işler konularındaki ödül tercihleri dörder soru ile saptandığından bir derneğin tercihi olan her alanın (alt ölçeğin) değeri, tercih değerleri toplamı dörde bölünerek saptanmıştır. Örneğin, 4 numaralı denek tüketilebilir hediyeler (1) konusunda 1.numaralı soruya 3, 4.numaralı soruya 1, 9.numaralı soruya 3, 20.numaralı soruya 3.derecede önem verdiği için bu alanın ortalama değeri $10/4 : 2.5$ bulunmuştur. Bu anlamda inanıyorum seçeneği 3, karasızım seçeneği 2, inanmıyorum seçeneği de 1 puan üzerinden değerlendirilmiştir.

Tüm alt ölçeklerin bu açıdan aldıkları değerler (Puanlar) Tablo1'de gösterilmiştir. Sonuçta, her alt ölçeğin puanları birbirine yakın (1- 2.37, 2- 2.52, 3- 2.61, 4- 2.65, 5- 2.65) ve ortalamanın 2.5 olduğu görülmektedir. Deneklerin hediyeler, sosyal ve ikinci aşama işler konularındaki tercihleri biraz daha yüksektir. Ancak, genel olarak öğretmenlerin uğraşlarında güdülenmek için ödüllendirilmeye olan ihtiyaçları yüksek düzeydedir denilebilir.

Tablo.1 Alt Ölçek Puanları

Denekler	1-4-9-20 Tüketilebilir	2-10-14-17 Görsel- Duyusal	12-15-16-19 Hediyeler	5-8-13-18 Sosyal	3-6-7-11 İkinci Aşama İşler
1	3	1.5	2	2.25	2.5
2	2.25	2.75	2.75	3	2.75
3	3	3	3	3	3
4	2.25	2	2.5	3	2.75
5	2	2.25	2.25	1.5	3
6	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3
8	2	2	2.75	2.75	2.75
9	2.5	2.5	2.5	3	2.25
10	2.25	2.25	3	3	3
11	2.25	2.75	3	2.75	2.5
12	1.5	2	1	2	1.5
13	3	2	2.5	2.5	3
14	3	3	3	3	3
15	2.75	2.5	3	3	3
16	2	2	2.5	2	2.5
17	3	3	3	3	3
18	2.75	1.75	2	2.25	2.5
19	2.25	2.25	2.5	3	2.25
20	2	1.75	2.5	2.5	1.5
21	2.5	2.5	3	2.5	3
22	3	3	3	3	3
23	2.5	2	2.5	2	2.5
24	2.5	3	3	2.75	3
25	3	3	3	3	3
26	2	2.75	2.5	2.25	3
27	2.25	2.5	2.75	2.5	2.75
28	1.25	3	2	2	2.5
29	3	3	3	3	3
30	1	2.75	2	2	2.5
31	1.5	2.5	1.5	2.25	2.25
32	3	3	3	3	3
33	2.5	3	3	2.5	3
34	3	3	3	3	3
35	2.5	2.5	3	2.5	2.75
36	1.5	1.5	3	3	2.25
37	2.25	2.5	3	3	3
38	2.75	2.25	2.75	3	3
39	1.75	2.25	2.5	2.5	2.75
40	2	3	2.5	3	2.5
41	1.25	2.5	1.5	2.25	2.25
42	2.75	3	3	2.75	2.75
43	1	1.75	2	2	1.5
44	2.75	2.75	2.75	2.75	3
45	3	3	3	3	3
46	2	2.5	2	2.75	2.25
47	3	3	3	3	3
48	2.25	2.25	2	2.5	1.75
49	2	2	2.5	2.25	2
50	3	3	3	3	3
T/50	118.5/50=2.37	126/50= 2.52	130.5/50= 2.61	132.5/50=2.65	132.5/50= 2.65

Tablo 2'de ise deneklerin önemli gördükleri ödüllendirilmeye ilişkin sorulardan 5 adedini önem sırasına göre derecelendirmeleriyle elde edilen verilerin dağılımı yer almıştır.

Tablo.2.Deneklerin Önemli Gördükleri Ödüllendirilme Biçimlerine İlişkilerin Verilerin Dağılımı

Soru no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Denek																				
1.			5					1	2			4	3							
2.			3					1	2			4	5							
3.			5					4	1			2	3							
4.			1					2	3			4	5							
5.			1					2	3		4		5							
6.			5					1	2			3	4							
7.					1	2							4				5			3
8.							1	2							3	4		5		
9.			4					1	2				3		5					
10.								5	4			1	2		3					
11.			5					1	2			3	4							
12.			1					4	3			2	5							
13.			2					3	1			4		5						
14.			3					1				2	4		5					
15.								4	1			2	5		3					
16.						1						2			4		3		5	
17.			5					1	2			3	4							
18.								1	2		3	4								5
19.			5					3	4			2	1							
20.			5					1				2	3		4					
21.			4					1				2	3		5					
22.								1	5			2	3		4					
23.											1	2	3				4			5
24.							1	2	5				3					4		
25.			5			2		3				1	4							
26.			1					2	4			3	5							
27.			1					2	5			3	4							
28.							1						2	3	4		5			
29.								5				1				2		3		4
30.						5					1	2	3	4						
31.							1	2			3		5				4			
32.			2					1				3	4		5					
33.			4			5		1				2	3							
34.			5					3	4			1	2							
35.								3	5			1	2		4					
36.											1	2	3	4	5					
37.								2	5				1		3			4		
38.						5		4	3			2			1					
39.					1			2				3	4			5				
40.			4			5		1	2	3										
41.		5					4						2	3			1			
42.						3		4	1				5		2					
43.							3	4			1	5	2							
44.			1			2		3				4	5							
45.			1					5	2			3	4							
46.						3	1	2				4	5							
47.			5					1	2			3	4							
48.								5		4		3	1		2					
49.							5	1	2	3		4								
50.			1					2	3			4	5							
Top.		5	84		1	34	17	102	87	10	14	104	147	19	62	11	22	16	5	17

Tablo 3'te de derecelendirmeye giren soruların aldıkları frekanslar gösterilmiştir. Diğer bir söyleyişle, her dereceye katılan denek sayısı verilmiştir.

Tablo.3.Her Derecede Deneklerin Dağılımı

Soru No	1.Derece	2.Derece	3.Derece	4.Derece	5.Derece	Toplam
1						
2					1	1
3	8	2	2	4	10	26
4						
5	1					1
6	2	3	2		4	11
7	5		1	1	1	8
8	16	11	6	6	4	43
9	4	11	5	4	5	29
10			2	1		3
11	4		2	1		7
12	5	14	10	9	1	39
13	3	6	11	11	11	42
14			2	2		5
15	1	2	4	5	5	17
16		1		1	1	3
17	1		1	2	2	6
18			1	2	1	4
19					1	1
20			1	1	2	4
Toplam	50	50	50	50	50	250 250/50=5

Tablo 3 verileri incelenince anlaşılacağı gibi, en çok katılım 43 denekle 8’inci soruda olmuştur. Yani, “Müdür tarafından başarılı bulunan öğretmenlerin sicil raporlarının en iyi bir biçimde yazılması sağlanmalı” anket sorusuna deneklerin çoğunluğu 5’li derecelendirme ölçeğinde yer vermişlerdir. Bunu 42 denekle 13, 39 denekle 12, 29 denekle 9, 26 denekle 3 numaralı sorular izlemiştir. 13 numaralı sorunun içeriği “Başarılı öğretmenin yılın öğretmeni için okuldan aday gösterilmesi”, 12 numaralı sorunun içeriği de “Başarılı öğretmene ikramiye verilmesi”dir. Bu soruları denekler genellikle birinci tercihleri olarak sıralamışlardır. Birinci tercih olarak 16 denekle, en çok katılım yine 8’inci soruda olmuştur.

İnceleme, deneklerin okul türleri ve ödüllendirilme biçimlerine ilişkin beklentileri açısından da yapılmıştır. Tablo 1’de yer alan verilerden ilk 27 adedi ilk okul öğretmenlerine, sonra gelen 10 adedi ortaokul öğretmenlerine, son 13 tanesi de lise öğretmenlerine aittir. Ödül türlerine ilişkin bu verilerin, öğretmenlerin okul türlerine göre dağılımı ise tablo 4 de gösterilmiştir.

Tablo 4 verileri incelenince, öğretmenlerin tercih ettikleri ödül çeşitleri arasında, okul türleri açısından önemli bir ayrıcalık görülmemektedir. Örneğin, görsel-duygusal, hediyeler, sosyal, ikinci aşama iş ödülleri tercih açısından okul türlerine göre önemli bir farklılık oluşmamıştır. Değerler 2.5 ile 2.7 arasında değişirken, sadece ilkokul düzeyinde görsel-duygusal ödüllerde bu değer 2.4’e düşmüştür. Ancak, tüketilebilir ödüllerde ilkokul öğretmenlerinde tercih artarken (2.5), orta ve lise öğretmenlerinde bu alanda tercihler düşmüştür (orta: 2.1, Lise: 2.2).

Tablo.4.Okul Türlerine Göre Ödül Beklentilerine İlişkin Veriler

Okul Türü	Öğretmen Sayısı	%	Tüketilebilir Ödül	Görsel-Duygusal	Hediyeler	Sosyal	İkinci Aşama İşler
İlkokul	27	54	Top.=67.5 Ort.= 2.5	Top.=66 Ort.= 2.44	Top.=71.5 Ort.=2.64	Top.=71.5 Ort.=2.64	Top.=72.5 Ort.=2.65
Orta	10	20	Top.=21.5 Ort.= 2.15	Top.=26.75 Ort.=2.67	Top.=26.5 Ort.=2.65	Top.=26.25 Ort.=2.62	Top.=27.25 Ort.=2.72
Lise	13	26	Top.=29.5 Ort.=2.26	Top.=33.25 Ort.=2.55	Top.=32.5 Ort.=2.5	Top.=34.75 Ort.=2.67	Top.=32.75 Ort.=2.51
Toplam	50	100	Top.= 118.5 Ort.=2.37	Top.= 126 Ort.=2.52	Top.=130.5 Ort.=2.61	Top.=132.5 Ort.=2.65	Top.=132.5 Ort.=2.65

Not: Tabloda ödül türlerine ilişkin veriler toplam (Top.) ve ortalama (Ort.) değerler olarak verilmiştir.

Uygulamaya katılan öğretmenlere, açık uçlu bir anket sorusuyla ödüllendirilmeye ilişkin görüşleri de sorulduğunda, bazı istek ve görüşler ortaya koymuşlardır. Bu isteklerin benzer nitelikte olanları gruplandırıldığında Tablo 5'deki dağılım elde edilmiştir.

Tablo.5.Öğretmenlerin Ödüllendirilmeye İlişkin Bazı İstek ve Görüşleri

İstek Konusu	N	%
Öğretmene Maddi Yardım Yapılması (Parasal, Gıda, Giyim)	33	66
Öğretmen Eğitim-Öğretim Harcamalarının Karşlanması	21	42
Öğretmene Ev-Konut Yardımı Yapılması	18	36
Öğretmenin Yakın Akrabalarının Tedavi Giderlerinin Karşlanması	16	32
Öğretmeni Öğretmen Evlerinden Parasız, Öncelikle Yararlandırma	15	30
Öğretmen Çocuklarına Üniversitelerde Eğitim Olanağı Sağlama	15	30
Başarılı Öğretmenlerin Üniversitelerde Öğretim Hizmetlerinde Görevlendirilmesi	11	22
Başarılı Öğretmenlere Madalya Verilmesi	4	8
Başarılı Öğretmenlerin Yurtdışı Seyahatlerle Ödüllendirilmesi	3	6

Yukarıdaki tablo bilgilerinden de anlaşıldığı gibi öğretmenlerin maddi konular ve parasal alanda önemli (% 66) ödüllendirilme ihtiyaçları bulunmaktadır.

5.3 Ödüllendirmeden Yararlanacak Personelin Seçimi

Bu konuda, öğretmenlerin kuşkulu ve güvensiz oldukları anket uygulamaları sırasında gözlenmiştir. Her öğretmen, kendisine göre başarılı olduğu düşüncesinde ve emeğinin karşılığını maddi ve manevi olarak görmek istemektedir. Bu ihtiyaçlarının resmi okullara göre, çalıştıkları özel okullarda kısmen de olsa karşılandığı inancını taşımaktadırlar. Ancak, yöneticilerden, başarıyı değerlendirme konusunda önyargılı olmadan, daha gerçekçi ölçekler kullanarak, objektif davranmaları gerektiği beklentisi içerisindeyler.

Öteyandan, ankete verilen cevaplarda "Başarılı öğretmenlerin anketle öğrenciler tarafından seçilmesi", konusu ilgi görmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin % 52'si bu uygulama ile öngörülen ödüllendirmelerin gerçekleştirileceğine

inanmadıklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin % 28'i de uygulama gerçekleştirilse bile, seçimlerde objektif bir yöntem uygulanmadığını açık uçlu anket sorusunda ifade etmişlerdir. Eğitim hizmetlerinin niteliğini yükseltme adına gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ve biçimsel (formel) standartlar, görünürde tutturulmak istenirken, bilimsel ve gerçekçi olmayan, yanlı ve toleranslı davranış ve ölçümlerle, yönetici ve öğretmenler başarıyı körüklemekte, şişirmektedirler. Örneğin, Anadolu lisesi, fen lisesi ve süper lise uygulamalarında bu okullarda hizmet verecek öğretmenlerin atanmasında, bir nitelik ve kariyer değerlemesi yapılmadan, görevlendirmeler daha çok politik amaçlarla, siyasal kanallardan gerçekleştirilmektedir. Yine öğrencilerin fen lisesi ya da süper liseye geçiş not ortalamalarını daha ortaokul düzeyinde tutturabilmeleri için bu aşamada akademik notları, öğretmenlerince bilinçli olarak, şişirilmekte, subjektif değerlendirmeler yapılmaktadır. Ayrıca ortaöğretim okullarına öğretmen yetiştiren üniversitelerimizin eğitim fakültelerinin öğretim programları ve uygulamaları ile sınav ve değerlendirme sistemleri arasındaki eğitim nitelik farklılıkları, yine asıl amacı öğretmen yetiştirmek olmayan yüksekokul çıkışlıların da öğretmen olarak atanmaları eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini düşüren başta gelen nedenler olmaktadır.

5.4 Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma sonuçlarına göre Milli Eğitim Sistemi'ne bağlı öğretmenlerin ödüllendirilme konusunda önemli beklentileri ve sorunları bulunmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin tüketilebilir, görsel-duygusal, hediyeler, sosyal, ikinci aşama işler konularında ödüllendirilmeye ilişkin beklentileri yüksek ve ortalama 2.5 değerindedir.

Deneklere ödüllendirilme konu ve biçimine ilişkin olarak yöneltilen 20 soru içinde "Sicil fişlerinin müdür tarafından en iyi şekilde doldurulması", "Başarılı öğretmenin yılın öğretmeni seçimine aday gösterilmesi", "Başarılı öğretmene ikramiye verilmesi" özellikle önemli görülen ödüllendirilme şekilleridir.

Öğretmenlerin tercih ettikleri ödül çeşitleri, çalıştıkları okul türleri açısından değerlendirildiğinde ise, okul türlerine göre öğretmenlerin ödül tercihleri arasında önemli bir farklılık görülmemiştir. Ancak uygulama grubu öğretmenler, kamu okullarına göre emeklerinin karşılığını aldıkları, kısmen de olsa ödül beklentilerinin karşılandığı inancındadırlar.

Açık uçlu anket sorusundan elde edilen veriler gruplandırıldığı zaman da, öğretmenlerin çoğunluğu (% 66) maddi yönden (parasal, gıda, giyim yardımı) ödüllendirilme beklentisi içindedirler.

Gözlemlerimize göre, son zamanlarda uygulanan, her okulda en başarılı öğretmen seçiminin yapılarak bir miktar ikramiye verilmesi, her ilde yılın öğretmeni seçimine gidilerek maddi ve manevi yönden ödüllendirilmesi uygulamaları tümüyle subjektif değerlendirmelerle yapılmaktadır. Uygulamaya

katılan öğretmenlerin de tümü bu konularda gerçekçi bir seçimin yapılmadığı görüşündedirler. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri bu tür ödüllendirme ve teşvik uygulamalarının tür ve kapsamını genişletirken, ödül dağıtım ve seçiminde personeline karşı inandırıcı ve güven telkin edici olabilmek için, başarılı öğretmenlerin seçiminde daha objektif ölçme ve değerlendirme kriterlerinden yararlanmalıdır. Örneğin, öğretmenlerin akademik yayın çalışmaları, sosyal, kültürel ve sanat alanlarındaki etkinlikleri değerlendirmelerde esas alınmalıdır.

Sonuç olarak, eğitim örgütleri yöneticileri öğretmenlerini ödüllendirerek, hizmetin niteliğini yükseltebilme doğrultusunda teşvik etmelidir. Bu amaçla öğretmenler ekonomik, psiko-sosyal ve onursal konularda desteklenerek ve motive edilerek yönlendirilmelidir.

Kaynakça

- Baysal, Ayşe Can ve Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri I. II, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 191, 1987, s. 48.
- Baysal, Ayşe Can, “Örgütlerde Davranış Değişirme Tekniği: Edimsel Koşullanma ve İşletmelere Uygulanması”, İstanbul İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 1987, s. 104.
- Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Venüs Ofset, 1984, s. 445.
- Newman, William H., Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Çev.: Kenan Sürgit, Ankara: Yetkin Yayınları, 1985, s. 447-457.

EK - I

ANKET**Form- A (Kişsel Bilgiler)**

Öğretmenin çalıştığı okul : ()İlkokul, ()Ortaokul, ()Lise
 Branşı: ()Matematik, ()Y.Dil, ()Fen, ()Tükçe-Sosyal, ()Diğer
 Doğumyeri:....., .Yaşı:....., . Cinsiyeti: ()Bayan, ()Erkek
 Eğitim Durumu: ()Lise, ()Öğretmenokulu, ()Üniversite-Yüksekokul
 Medeni Durumu: ()Evlü, ()Bekar, . Meslekteki Kıdemi:yıl
 Ekonomik Durumu (Aylık): () Çok düşük, () Düşük, () Orta,
 ()Yüksek, ()Çokyüksek

Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişler Var mı? : ()Evet, ()Hayır

Form- B (Konuyla İlgili Bilgiler)

Hizmetin Karşılığı ne şekilde ödüllendirilmelidir (Kendi Kendine Sor)? İnaniyorum () Kararsızım() () İnanimiyorum

1. En başarılı öğretmenlere bayramlarda erzak paketi verilmeli () () ()
2. Öğrenciler tarafından her ay en başarılı seçilen öğretmenin ilan panosunda duyurulması () () ()
3. Başarılı öğretmenlerin müdür yardımcısı atanması () () ()
4. Başarılı öğretmenlerden çay ve telefon paralarının alınmaması() () ()
5. Başarılı öğretmenlerin okul yönetimi tarafından övülmesi () () ()
6. Başarılı öğretmenlere okulun sosyal tesislerinden daha çok yararlanma imkanının sağlanması () () ()
7. Okul yönetimi ve diğer öğretmenler, başarılı görülen öğretmenlerin okulun sosyal çalışmalarına daha etkin biçimde katılmalarını sağlamalıdır () () ()
8. Müdür tarafından başarılı bulunan öğretmenlerin sicil raporlarının en iyi biçimde yazılması sağlanmalı () () ()
9. Başarılı öğretmenlere gıda yardımı yapılması () () ()
10. Yıl sonunda öğrenciler tarafından, en iyi bulunan başarılı öğretmenlere, ilçe milli eğitim müdürlüğünde yapılacak törenle plaket verilmesi () () ()
11. Yıl sonunda, öğrencileri en çok başarılı olan öğretmenlerden çeşitli proje çalışmalarında yararlanılması () () ()
12. Başarılı öğretmenlere ikramiye verilmesi () () ()
13. Başarılı öğretmenin, yılın öğretmeni için okuldan aday aday gösterilmesi () () ()

14. Başarılı öğretmenlere milli eğitim müfettişi tarafından başarı belgesi verilmesi () () ()
15. Başarılı öğretmenlerin tatil masraflarının karşılanması () () ()
16. Okulda öğrenciler arasında yapılacak anketle, en başarılı bulunan öğretmenlere, maddi bir ödül verilmesi () () ()
17. Okulda öğrenciler arasında yapılacak anketle, en başarılı bulunan öğretmene, başarılı öğretmenler yıllığında yerverilmesi () () ()
18. Başarılı öğretmenlerin yıl sonunda öğretmenler kurulunda övülmesi () () ()
19. Başarılı öğretmene sinema, tiyatro bileti verilmesi () () ()
20. Başarılı öğretmenlere, okuldan sonra çay partileri düzenlenmesi () () ()

Form- C (Özel Bilgiler)

Yukarıdaki seçeneklerden sizce en önemli olan beş tanesini önem sırasına göre belirtiniz: 1-, 2-, 3-, 4-, 5-.....

Yukarıda belirtilenler dışında tercih ettiğiniz ödül biçimleri varsa lütfen yazınız:

.....
.....